

استراتيجيات تحقيق الجودة الشاملة في المدرسة الجزائرية

مشروع المؤسسة نموذجاً

د. محمد خلايفية، جامعة الجزائر 2

أ. حسن عداد، جامعة تيزي وزو

الملخص:

يندرج مشروع المؤسسة في إطار توجهات وأولويات السياسة التربوية الوطنية المرسّاة إلى تحسين نوعية التعليم الممنوح ورفع النتائج المدرسية، وذلك بتشخيص العوائق والعقبات وإيجاد الحلول المناسبة من طرف الفريق التربوي للمؤسسة الذي يشارك بتشخيص الوضعيات، واكتشاف الاختلالات وضبطها ودراساتها وتحديد جملة الخيارات البيداغوجية لمعالجتها، وبرمجة عمليات فعلية للتدخل قابلة للقياس على ضوء إمكانات المؤسسة والموارد المتوفرة لديها سواء المادية أو البشرية أو المالية لتجسيد العمليات المبرمجة.

Résumé :

Le projet de l'institution inscrit sous la direction de la politique nationale de l'éducation pour améliorer la qualité de l'éducation et d'accroître la réussite scolaire. C'est après avoir été diagnostiqué avec des difficultés ; et trouver des solutions appropriées par les membres du corps professoral, et des éducateurs, à l'aide de partenaires (administration de l'école ; les élèves, les parents, et l'administration locale de la municipalité ; et de l'inspection.

تمهيد:

إنَّ تحقيق الأفضل في أيِّ مجتمع من مجتمعات العالم يقتضي عملاً دؤوباً من أجل الوصول إلى ما يسمّيه علماء الحضارلس عادة والرّفاه، وهذا الأفضل الذي يسعى من أجل تحقيقه الكلّ، يتضمّن في مسيراته وطيّاته جملةً من الاعتبارات والاستراتيجيات تعتبرُ شروطاً لازمةً ملازمةً لتحقيقه على أرض الواقع المعيش، هذا الأفضل الذي ينبغي أن يكون رأس ماله تنمية بشرية واجتماعية وظيفية؛ ومن ثمّ فمن أبرز الآليات التي تدفعُ عجلة هذا التقدم : العناية بالإنسان رأس مال كلِّ إنجاز وعمل، وفي هذا المسار تعكف كلُّ دول العالم على وضع خطط واستراتيجيات لضمان تحقيق جودة شاملة في مدخلاتها ومخرجاتها الجزائر منذ التسعينيات تعكفُ على تأسيس ثقافة تنظيمية في المؤسسات التربوية، تکرّسُ مبدأ العمل ملأجل تميز ومكانة المؤسسة عن طريق تطبيق مشروع المؤسسة.

ويندرج مشروع المؤسسة في إطار توجّهات وأولويات السياسة التربوية الوطنية المُسطرة الرامية إلى تحسين نوعية التعليم الممنوح ورفع النتائج المدرسية، وذلك بتشخيص العوائق والعقبات وإيجاد الحلول المناسبة من طرف الفريق التربوي للمؤسسة الذي يشارك بتشخيص الوضعيات، واكتشاف الاختلالات وضبطها ودراساتها وتحديد جملة الخيارات البيداغوجية لمعالجتها، وبرمجة عمليات فعلية للتدخل قابلة للقياس على ضوء إمكانيات المؤسسة والموارد المتوفرة لديها سواء المادية أو البشرية أو المالية لتجسيد العمليات المبرمجة، وتحديد مسؤولية كل الشركاء التربويين (الفريق التربوي، إدارة المدرسة، التلاميذ، أولياء التلاميذ، الإدارة المحلية المتمثلة في البلدية والمفتشية...) وإلزامية كل طرف - كل حسب اختصاصه ودوره- بالمشاركة في مسعى تحسين ظروف التمدرس، والرفع من نوعية ومصداقية التعليم الممنوح لتلاميذتنا والذي هو الأمل والمرتجى، وتوفير الوسائل والإمكانيات والمتعلّقات اللازمة التي لا يحقق هذا المسعى إلاّ بها ...

ومن ثففي، هذا الدّوّجّه، ولإبراز الدّور الذي تلعبه هذه الإستراتيجية ،
تأتي هذه المداخلة طارحةً التساؤلات التالية :

1. ما هي خلفيات مشروع المؤسسة العلميّة والعملية ؟ ما مفهومه ؟

2. ما التغيّرات التي ظهرت جاعلةً من هذا المشروع مطلباً يسير نحو

تحقيق الأفضل ؟

3. ما هي الإستراتيجيات الإجرائيّة التي من شأنها تحقيق الجودة الشاملة

في تسيير المؤسسة ؟

4. ما هي خلفيات مشروع المؤسسة العلميّة والعملية ؟ وما مفهومه ؟

1-1 . ما هي خلفيات مشروع المؤسسة العلميّة

والعملية ؟

يرى المشتغلون بشؤون تسيير المؤسسات، وتنظيمها (management)
في البلدان الغربيّة والبلدان العربيّة والإسلاميّة، على حدّ السّواء أنّ جون ديوي (

John. Dewey 1859 - 1952) الفيلسوف والمفكّر التربوي اليهودي

الأمريكي، وأحد المنافحين عن « فكرة العالم يهود Hebraize world idea »

من أوائل الغربيين الذين نادوا بتطبيق طريقة المشروع في المؤسسات التربوية

العالمية؛ ويرى بعضهم أنّه أوّل هؤلاء. فهو يرى أنّه لا ينبغي تحضير المتعلمين

للحياة الاجتماعية، وإنما يجب أن يعيشوا هذه الحياة في المدرسة عن طريق تبني

المشاريع الحقيقة وتحقيقها بالفعل في ظل المؤسسة التربوية. «إنّ التربية هي

تنظيم عملية اشتراك الفرد مع بقية أعضاء المجتمع، مساهمة واعية ومقصودة،

في حياة المجتمع الإيجابي، ولا يمكن تحمّل أيّ إصلاح اجتماعيّ إلّا إذا وجدّ هنا

نشاط الفرد وتفكيره نحو مساهمة مع المجتمع في حياته وإنتاجه. »

إفشروع المؤسسة، والمؤسسة التربويّة على وجه الخصوص، يستلزم

استغراق أبعاد ثلاثة :

- البعد الاجتماعيّ إنّّه إنّّه يعالج مشكلات معيشة.

- البعد العقلاني (المعرفي) : إذْ يسمح للمتعلم باكتساب المعارف والمهارات والكفاءات.
- البد العاطفي إذْ إنه يراعي دافعية المتعلم ونشاطاته، وحبّه للعمل.

1-2 ما مفهوم مشروع المؤسسة ؟

مشروع المؤسسة نهجٌ تربويٌّ وبيداغوجيٌّ أو استراتيجيَّة تربويَّة بيداغوجيَّة، هدفها التسيير الجيّد من اجل تحسين مردوديَّة التعليم وظروف عمل المجموعة التربويَّة، وجعلها تستجيب لمتطلّبات أو لحاجيات التلاميذ، محور المشروع، ومركز اهتمامه، وذلك بتكليفها مع معطيات المؤسّسة، ومراعاة الأهداف والغايات الوطنيَّة . « (مشروع المؤسّسة .المركز الوطني للوثائق التربوية، جانفي، 1999م)

1-3 . إلى ماذا يهدف مشروع المؤسسة إلى :

- * تفعيل دور المؤسسة كحلقة أساسية في المنظومة التربوية والوطنية .
 - تربية روح تحمّل المسؤولية لدى الشركاء العاملين في المؤسسة في سبيل تحقيق الأهداف.
 - * تجويد الحياة المدرسية.
 - * تجويد مكتسبات المتعلمين والارتقاء بنتائجهم إلى مستوى المعايير العالمية.
 - تجسيس وتوعية ثمّ تجنيد كلّ الطاقات الخارجية والفاعلة قصد تقديم يد العون للمؤسّسة .
 - * تربية المتعلمين على تحمّل المسؤولية وعلى التعلّم الذاتي بإنجازهم للأعمال والنشاطات التي تحقّق أهداف مشروع مؤسستهم. (تعوينات علي، قلي عبد الله مشروع المؤسّسة التربويَّة. 2009)
- ### 1-4 . مبادئ مشروع المؤسسة :

للمشروع جملة من المبادئ ينبغي أن يُبنى عليها، من أظهرها :

* القدرة على بعث الثقة بين الأطراف من أجل التوصل إلى أفكار عقلية جادة بحيث نترجم إلى نشاطات عملية مفيدة، وهذا يعني : أن يقتنع شركاء المؤسسة بجدوى المشروع وأنه يحقق مصلحتهم ولذلك قال العالم الذّفس اجتماعي، أبو إسحاق الشّاطبي في كتابه : (الموافقات) : «أينما وجدت مصلحة الدّاس، فثمّ شرّع الله»

* ينبغي أن يكون المشروع منسجما ومتوازناً في جوانبه حتى لا تحدث هناك اضطرابات واختلالات أثناء عملية التنفيذ .

* أن يكون المشروع واقعياً، أي: يعمل على حل المشكلات الحقيقية التي تعاني منها المؤسسة.

1- 5 - كيف يتمّ التخطيط لمشروع المؤسسة :

يمرّ التخطيط لمشروع بالمرحلات التالية :

- أ. دراسة وتشخيص الوضعية الحالية للمؤسسة وذلك من أجل :
 1. تحديد الحاجات الأساسية والكمالية للمؤسسة مع تحديد الجوانب المادية والتربوية والإدارية المتوفرة.
 2. تشخيص المشكلات مشكلات المؤسسة في مختلف الجوانب: التربوية والإدارية والمادية والتسييرية والعلائقية ... ومعرفة مصادرها، واقتراح الحلول الممكنة لها .
 3. تحديد الوسائل اللازمة لتنفيذ المشروع سواء تعلق الأمر بالعنصر البشري أو المادي مع تحديد أماكن تواجدها - داخلية وخارجية ...
 - ب. محاولة تحديد الفوارق بين الوضعية المعيشة والوضعية الجديدة المنتظر تحقيقها :
- باستعمال الجدول التالي يمكن تحديد ذلك : (تعوينات علي، قلي عبد الله المرجع السابق بتصرّف)

المجال والموضوع	معطيات الوضعية الحالية	معطيات الوضعية الجديدة	الفروق بين الوضعيتين
ب-1.			
ب-1.			
ب-1.			
ب-1.			

ج. دراسة الحلول المقترحة من قبل فريق المشروع مع الأطراف

المختلفة :

1. على المستوى التربوي: المعلمون، المتعلمون، هيئة التدريس، الأطراف

الخارجية.

2. على المستوى المادي: المتعلمون، المعلمون، هيئة التدريس، الأطراف

الخارجية ...

3. على المستوى التسييري: المدير، الذّواب، الأطراف الخارجية ...

3. على مستوى التمويل (الميزانية المناسبة للمشروع)

د. توزيع الأدوار والمهام :

1. مهام هيئة التدريس: المعلمون، المتعلمون، الإدارة .

2. مهام الأولياء والشركاء الخارجيين.

هـ. تنفيذ المشروع : من قبل الأطراف المعنية. ومتابعة المشروع وتقويمه

ز . لماذا نقوم المشروع ؟

-لمتابعة العمليات إذا كانت فعالة وتحقق المصلحة .

-لقياس كفاءات ومصادقية الشركاء وفعاليتهم (يعني مدى استثمارهم

للإمكانيات والإمكانيات المتاحة) كما أنّ التقويم يحفزهم ويدفعهم نحو

استدراك الأخطاء، وتحقيق الذّاجح .

ح - كيف يُخطّط لتقييم المشروع :

- تقارن العمليات بالأهداف.

- وتقارن العمليات بالمؤشرات.

تتّرسُ منهجية التنفيذ .

تجرّب العمليات قبل البدء في التنفيذ ثمّ تجرى التعديلات .

ط - استثمار كلّ وسيلة تساعد على سيولة الإعلام عن المشروع :

الجريدة الحائطية، الرسوم والصور، الإعلانات، الشعارات، الأقراص
المسموعة والمرئية ...)

ي - ماذا نقوم ؟ (تعوينات علي، قلي عبد الله المرجع السّابق -

بتصرّف)

- مدى تحقق الأهداف المسطرة من خلال العمليات المنجزة،

وتوازنها مع الأموال المصروفة.

- درجة تحقق الأهداف العامة من خلال النتائج المحققة، وقناعة

الشركاء بأهمية المشروع.

- العلاقة بين المصاريف وفعالية العمليات.

ك . كيف نقوم ؟

إنّ التقويم ليس بالضرورة قياس العلاقة بين الأهداف والنتائج بشكل

مباشر، وإنما هناك جوانب لا يمكن إرجاؤها : كتجديد طريقة التفكير، ومنهجيات

العمل ، ودرجة قناعات الناس... فمثلا ظاهرة التغيّب عن المدرسة، إذا كان

مشروع المؤسسة يهدف إلى علاج هذه الظاهرة، فإنّ مؤشر التقويم ينصبّ على

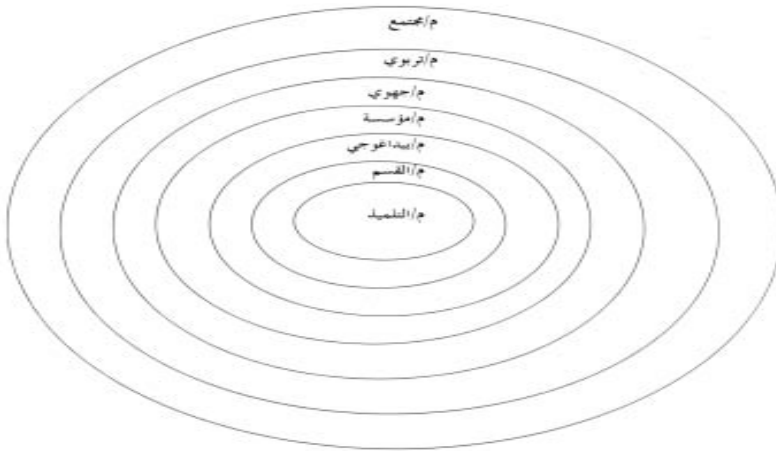
نسبة الغياب ، والتي ينبغي أن تعالج بطريقةٍ ما، حتّى تتخفّض يوما بعد يوم.

ويمكن استثمار مجموعة أدوات للتقويم، منها: إعداد شبكة الملاحظة،

والاستبيانات، والاختبارات الموضوعية، المقابلات الفردية والجماعية ...

ل - من هم الأطراف المشاركة في مشروع المؤسسة ؟

هم أسرة المؤسسة التربوية، والتلاميذ ، والأولياء ، ومؤسسات المجتمع
الاجتماعية والاقتصادية والثقافية.



الدائرة التوضيحية للمشروع المؤسسي والشركاء التربويين

2 ما التغيرات التي ظهرت جاعلة من هذا المشروع مطلباً يسير نحو

تحقيق الأفضل ؟

لاشك أن الإدارة المدرسية مطالبة بمسايرة العصر، وذلك لجملة من المتغيرات والحيثيات من أبرزها :

التحولات السياسية والاقتصادية في إطار عالم معولم يهدف إلى الغلبة والهيمنة، ويبنى ذلك على المنافسة والمساوقة.

- مبدأ الاشتراك في العمل التربوي، باعتبار أن العالم أصبح داراً مفتوحة

للدأطين بل للدأخين والخارجين، بحكم شعار التربية للجميع الذي

رفعته الهيئات العالمية الفاعلة في العالم، كاليونيسكو وغيرها.

- ضرورة تجديد التفكير في مسائل التسيير، والعمل على تجاوز أنظمة

القرن الحالي.

- التطور المذهل للتكنولوجيا، لشقيها الباني والمهدم.

3 . الإستراتيجيات الإجرائية لتحقيق الجودة الشاملة في تسيير المؤسسة

التربوية ؟

إنَّ التغيّرات والحيثيات السّابقة دفعت المدرسة الجزائرية إلى أن تجد نفسها في بوتقة (cucible-creuset) عليها أن تتغيّر باستمرار حتّى تكون قادرة على إحداث التغيّر المطلوب، وللتغيّر ينبغي أن ينصبّ على التّصورات، مثلما ينصبّ على الممارسات والسّلوكات والمعايير لأنّ ذلك سيمسّ - وفي العمق أركان العملية التربوية المتعلّم والمعلّم والإدارة التعليمية.

أ- المتعلّم: إنّه يستمدّ هويته من الانتماء إلى طرفين موظفين: إلى الطفولة من جهة، وإلى المدرسة من جهة أخرى وهذا يولّد مفارقات تجعل الراشدين يصرون تجاهه أحكاماً مسبقة، كقولهم: «إنّ هذا التلميذ لا يعرف» ما يريد «وحدّتهم في ذلك: مخالفته لنظام المدرسة الدّخلي، وشكواه المتكرّرة من ثقل الواجبات المدرسية، لكنّه في الوقت ذاته، لا يجبّ المعلّم الذي لا يصدّح له تلك الواجبات، والذي يتغيّب عن التدريس بتكرار... أليس هذا دليلاً على رفضه التعامل مع هذا المعلّم؟! أليس هذا دليلاً على أنّ التلميذ يناهز بضرورة فعالية هذا المعلّم؟! »

ينبغي أن نغيّر نحن الكبار نظرتنا له، وذلك من نقل اعتباره تلميذاً متلقياً إلى اعتباره متعلّماً (apprenant - learner) وقد قال الرّسول صلى الله عليه وسلّم: «إنما بعثت معلّماً»

ب - المعلّم همّ المعلّم في كثير من الأحيان اليوم، وفي أغلب مراحل التعليم عندنا، هو : كيف ينهي برنامجه ؟ وليس كيف أخيراً ناجحاً وفاعلاً ؟ إنّ الواجب اليوم، أن ندبّ نى استراتيجية يكون همّها الأساس إخراج المعلّم من دائرة قسمه وبرنامجه، ليمسي مشاركاً نافعاً وفاعلاً، يقف على ما سطر من أهداف ليصغها بنظام وانتظام مراحل إجرائية وتطبيقية. البحث عن استراتيجية

تعمل من أجل جودة شاملة تجعل المعلم يتحرر من المادة التي يدرّسها لتلاميذته، لينطلق دُرّاً من منطق التلقين، إلى منطق التكوين.

ج - الإدارة التعليمية للتربية إنّها السّلة المزدوجة (مدير - مربي) التي أثقلت كواهل مديري المؤسسات التربوية في بطلا، لتصبح تلك المهام الإدارية هدفاً في حدّ ذاتها، وقد آن الوقت أن يحرر هذا المدير من الإدارة الصّرفة، ليلج عالم المشاركة وتوزيع الأدوار، وليكون أكثر فعاليةً وإنتاجاً، وقدرةً على التفكير والتخطيط والتّقييم ...

ج - أولياء المتعلّمين (الشريك الأوسع وجوداً) : إنّها الحلقة المفقودة اليوم، فحضور أولياء التلاميذ يكاد يكون رمزيّاً وفرديّاً ومرتبّطاً بالمناسبات، هذه الاستقالة الجماعية، تنشي عن وضع متأزّم، يتضمّن مجموعة من الأسباب:

- 1- عدم وعيهم بالمسؤولية الملقاة على عواتقهم.
- 2- عدم وعيهم بالأدوار المنوطة بهم، أو غموضها في أذهانهم .

3- عدم إتاحة الفرص أمامهم للقيام بهذه الأدوار.

إنّ تحقيق الجودة الشاملة في تسيير المؤسسة التربوية تقتضي جملةً من المتعلّقات والتوصيات :

أ- القيادة الواعية : والخطوة الأولى فيها، تحديد الغاية أو النتيجة المطلوبة.

ب- الإدارة الذّاجحة: فإذا كانت القيادة هي تحديد الغاية والطريق الموصل إليها، فإنّ الإدارة هي السّير في هذه الطريق، فالقيادة علمٌ وإدراك، والإدارة عمل، ومن مبادئ الإدارة الذّاجحة:

- جعل الأهمّ دائماً وفعلاً هو الأهمّ . (التركي، محمد. 2003. ص: 12) لك قال النبي صلى الله عليه وسلّم : ﴿

قاربوا وسدّوا ﴾

- الإتقان أهمّ من الوقتين. ﴿الله﴾ يحبُّ إذا عملَ أحدُكم عملاً أنْ يتقنه ﴿ (صحيح الجامع)

- الورع (devotion – dévouement) قال النبي ﷺ
صلى الله عليه وسلم : ﴿ خير دينكم الورع ﴾ (صحيح الجامع)؛
والورع ترلف الكلّ تأكّد من حِلِّه، وكلّ ما لم يتأكّد من نفعه، وكلّ ما
تساوى فيه النفع والضّرر، لأنّ دفع الضّرر مقدّمٌ على جلب النفع .
- المحافظة على الكفاءة الإنتاجية القصوى. ولا يكون
ذلك إلاّ بالتوازن بين الوسائل والأهداف، « فإصرار المدير على تنفيذ
أوامره دون مبالاة بالعلاقة التي يستخدمها في إصدار هذه الأوامر، قد
يفضي إلى ضعف أو انعدام ولاء الموظّفين وانضباطهم .. كما أنّ
العناية الزائدة بالوسيلة إضاعة للوقت والجهد بلا فائدة مكافئة. » (
التركي، محمد. 2003. ص: 14 بتصرّف)

- المثابرة (Sedulity – hardworking)
Laborieux) والتي هي نوع من المراقبة، ومواصلة العمل لبلوغ
المراد، وهي ركنٌ من أركان النّجاح، وتحتاجُ إلى :
* الصبر : (patience – endurance)
forbearance) تحمل الصّدّ عاب ومحاولة التغلّب عليها.
* المصابرة: لزوم الصّدّ بر، وتربية السّلك والنفوس
على ذلك.

* التّقوى: (Godly-Pious- Fear of God)
؛ والتي هي الحرص الصّدّ أدق على أداء الواجبات والأعمال،
والخوف الشديد والحذر من الوقوع في التقصير والمخالفات
القانونيّة لنظام العمل أي : الحرام الممنوع (forbidden)

* الإقرار بالخطأ والتقصير: قال الله سبحانه وتعالى :
﴿هَآيَا الَّذِينَ آمَنُوا أَصْبِرُوا وَصَابِرُوا وَرَابِطُوا وَاتَّقُوا اللَّهَ لَعَلَّكُمْ
تَفْلَحُونَ﴾ (آل عمران: 200)

قال الباحث محمد د بن أحمد التركي: «وحتى تستطيع المثابرة يجب أن تضع أمامك هدفاً واضحاً محدداً تسعى إليه وتثابر، وأن تمتلك الرغبة القوية في بلوغه، وكلما كان الهدف أقومسيطراً على عقلك، كلما كنت أكثر مثابرة، وكان عقلك أكثر مناعة وتحصيناً ضد كل التأثيرات السلبية المثبطة» (التركي، محمد. 2003. ص: 20)

ت- السعي لتحقيق النجاح الذاتي (النجاح الخاص) ،
وهو أن يسعى المدير - وغيره - نحو تحقيق النجاح في المجال الذي اختاره لنفسه، ولا يتم هذا إلا بأمرين :
- الأول تحقيق نفع النفس (ذات الشخص)
- الثاني : تحقيق نفع الغير (نفع الناس)
وأهم عوامل النجاح الخاص : (لاختيار السليم) (choix Sain)
(right and good choice)

وهنا ينبغي أن يُشارَ إلى مسألة في غاية لعمق والأهمية، وهي مسألة اكتساب الرزق؛ فمن المفيد لمن أدار مؤسسة، تُدار فيها الأموال والوسائل، أن لا يجعل هذه المسألة تؤثر في عمله وتنظيمه، وفي اختياره، لأن الرزق مضمون كالموت، وسيأتي للإنسان ولو هرب منه، من حيث احتسب أو لا يحتسب، قال تعالى: ﴿ومنيق الله يجعل له مخرجاً ويرزقه من حيث لا يحتسب﴾ وقال النبي صلى الله عليه وسلم: «أن ابن آدم هرب من رزقه كما يهرب من الموت لأدركه رزقه كما يدركه الموت» (صحيح الجامع)

ومن الشروط المهمة في تحقيق عملٍ منضبطٍ ومحققٍ للمصلحة، وتحقيق خلجٍ وعامٍ؛ التوكّل على الله وحسن الظنّ به ؛ قال الله تعالى : ﴿ ومن يتوكّل على الله فهو حسبه ﴾ (الطلاق:03)
وقال النبي ﷺ عليه وسلّم: ﴿أنا عند ظنّ عبدي بي، فليظنّ بي ما شاء، إنّ ظنّ خيراً فله، وإنّ ظنّ شراً فله.﴾ (صحيح الجامع)

المراجع:

القرآن الكريم.

التركي. محمد بن الحجاج العظيم، دار ابن خزيمة، الرّياض، السّعودية، 2003.

اوبير، رونيّه ، التربية العامة، دار العلم للملايين، بيروت، لبنان، 1977.
تعوينات علي، قلي عبد الله مشروع المؤسّسة التربويّة . طبع مركز تكوين
إطارات التربية الحرّاش، الجزائر، 2009.

مشروع المؤسّسة .المركز الوطني للوثائق التربوية، جانفي، 1999م

Mark Henery Boch et Françoise Gros : Le projet
Ed Chronique Socio 1987 ,d'établissement